

ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE SALARIO EMOCIONAL QUE FIDELIZAN AL PERSONAL, CASO: EMPRESA DE SERVICIO DE LA CIUDAD DE QUITO

ANALYSIS OF EMOTIONAL SALARY PRACTICES THAT RETAIN STAFF, CASE: SERVICE COMPANY OF THE CITY OF QUITO

Sandra Enríquez Yépez¹

Héctor López Paredes²

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo analizar las prácticas de salario emocional que fidelizan al personal, teniendo como caso de estudio una empresa de servicio de la ciudad de Quito en Ecuador, en donde, el diseño metodológico partió de un estudio documental para profundizar el entendimiento de las variables de interés. Previo al levantamiento de información se diseñó un cuestionario en base a revisión teórica, validando este instrumento con el factor de Crombach que permitió emplear una metodología de campo para su aplicación, recurriendo al muestreo aleatorio simple y por conveniencia. La data recopilada fue procesada a través del análisis correlacional de Pearson en el *software* SPSS, permitiendo con el método descriptivo identificar los factores del salario emocional que presentan una relación positiva con la fidelización de personal.

Los resultados del estudio permiten desde un enfoque práctico tener una mejor focalización de las prácticas de talento humano que generan un efecto favorable sobre la fidelización de personal, favoreciendo un mejor uso y destino de los recursos de las empresas; siendo, desde un enfoque teórico científico respaldo para nuevas investigaciones que permitan ver el comportamiento de estas variables en empresas de otras actividades y pertenecientes a otros entornos culturales.

Palabras claves: Salario emocional, motivación, fidelización, reconocimiento, comunicación, ambiente laboral

Abstract

The document has an objective to analyze some practice of emotional salary that generate loyalty in staff, taking as a case study a service company from Quito in Ecuador, where the methodological desing started from a documentary study to depeen understanding of the

Fecha de recepción: Agosto de 2019 / Fecha de aceptación en forma revisada: Marzo de 2020

¹ Ingeniera en Administración del Talento Humano, Universidad UTE, Asistente de cartera, Metrored. Email: sandraenriquez0608@gmail.com

² Doctorando en Dirección de Empresas, Universidad de Valencia; Magister en Administración Estratégica de Empresas, Pontificia Universidad Católica del Perú; Magister en Seguridad y Prevención de Riesgos del Trabajo, Universidad UTE, Ingeniero en Administración de Empresas de Servicio y Recursos Humanos, Universidad Internacional del Ecuador; Docente de posgrados, Email: helopezpa@uide.edu.ec. ORCID: 0000-0003-0456-5271

variables of interest. Prior to the gathering of information, a questionnaire was designed based on theoretical review, validating this instrument with the Cronbach factor that allowed the use of a field methodology for its application, using simple random sampling and for convenience. The data collected was processed through Pearson's correlational analysis in the SPSS software, allowing the descriptive method to identify emotional salary factors that have a positive relationship with staff loyalty.

The results of the study allow, from a practical approach, to have a better focus on human talent practices that generate a favorable effect on the loyalty of personnel, favoring a better use and destination of company resources; being, from a scientific theoretical approach, support for new research that allows us to see the behavior of these variables in companies of other activities and belonging to other cultural environments.

Key Words: Emotional salary, motivation, loyalty, recognition, communication, work environment.

Introducción

Para Mulford (2011), las empresas tienen la necesidad de renovarse a través de una concreta gestión administrativa de procesos que les permitan ser un desarrollo económico y social, siendo una de las primeras inquietudes de las empresas desde un enfoque competitivo, son las prácticas que desarrolla para retener personal, aún más cuando, Aguirre Palma y Flores Batalla (2013) hacen referencia al ser humano preparado y empoderado como el elemento más importante para la sincronización de una organización, entendiendo que a través de las personas se logra generar un valor diferenciador en los productos (bienes o servicios) que oferta al mercado, expresado en conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y demás capacidades que poseen las personas y que son atractivas para la competencia, siendo esta situación un punto de partida para generar prácticas enfocadas a gestionar el salario emocional, es decir, desarrollar un vínculo entre la empresa y sus colaboradores, manifestando Llano (2014) que las empresas deben generar prácticas para mejorar la calidad de vida de los empleados y estas sean consideradas como un factor del salario emocional, en donde, la persona se sienta reconocida, motivada, feliz, entre varias de las características emocionales que se abordarán más adelante.

A pesar que el salario emocional y la fidelización de personal han sido bastante analizadas en el campo del Talento Humano, es importante, replicar estos estudios considerando otras actividades económicas, otros espacios geográficos, y otras características que son reconocidas abiertamente como limitantes, permitiendo generar evidencia sobre la relación que existe entre estas variables, permitiendo racionalizar las decisiones gerenciales que buscan incrementar los resultados empresariales a través de los recursos que destinan a los programas de talento humano.

Al comprender lo planteado por Torres, Triviño, y Martínez (2015) sobre la necesidad de las empresas de ofrecer un entorno y condiciones laborales adecuadas para generar un mayor compromiso hacia el trabajo, así como, lo expuesto por Villacrés y López (2018) sobre la igualdad entre el trabajo - vida familiar y personal, beneficios sociales, bienestar en el lugar de trabajo y conformidad con el estilo de liderazgo del inmediato superior para la generación de un ambiente adecuado de trabajo; la investigación identifica los factores del salario emocional que mayor relación presentan con los factores de fidelización de personal, los resultados permiten focalizar la gestión de talento humano desde un enfoque estratégico orientado a la

retención de altos potenciales que aseguren alcanzar las metas empresariales. Los hallazgos permiten a los profesionales de talento humano desarrollar una planificación que optimice recursos y oriente mejores resultados, al proporcionar información confiable y focalizada de los elementos de la empresa que generan un vínculo emocional con las personas y los motiva a un mejor desempeño.

Revisión teórica

Para Carrillo (2016) el momento de contratar personal, la empresa crea cierta expectativa en los colaboradores, esta expectativa hace que los trabajadores estén dispuestos a alcanzar las metas y objetivos planteadas por la empresa, situación que a largo plazo representará un beneficio para ellos, es aquí donde nace la importancia de crear un sistema de beneficios no económicos para que el compromiso de los colaboradores aumente y la empresa siga prosperando; es por este motivo, que los colaboradores de las empresas, actualmente buscan retribuciones no económicas, debido a que estos mejoran la calidad de vida y autorrealización, particular que se ha convertido en un reto para las diferentes empresas que se ven obligadas a implementar en sus estrategias ideas innovadoras que les permitan retener y crear el sentido de pertenencia o la fidelización de sus trabajadores. Actualmente los salarios altos y competitivos ya no tienen la misma importancia cuando el trabajador busca en una empresa beneficios que le ayuden a equilibrar su vida personal y laboral como pueden ser: calidad de vida, flexibilidad laboral, ambiente laboral, entre otros (Hernández, 2017)

Según Suárez (2017) a finales de la década anterior se realizaron varios intentos por posicionar las necesidades de los colaboradores y crear el sentido de pertenencia hacia la organización, esta teoría es relacionada con la pirámide de Maslow, pero quien la relaciona con el ámbito laboral es Douglas McGregor quien aplicando la Teoría X y Y demostró como la jerarquía de las necesidades de las personas pueden ser aplicadas al área de Talento Humano, por ello, según Fleitas (2017) “son las retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa, y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su ambiente laboral, e incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional”, concordando con Hernández (2017) al decir que, los trabajadores prefieren una empresa que les ofrezcan retribuciones que van más allá de lo económico.

Características y beneficios del salario emocional.

Según Minchan (2017) el salario emocional tiene características y beneficios favorables para incrementar niveles de productividad convirtiendo a los colaboradores más competitivos en la organización, en donde, a continuación se describen características del salario emocional que orientan el presente estudio:

- a. Al aplicar el salario emocional, los trabajadores buscan sus propios medios para destacar y lograr desarrollarse en la organización según las oportunidades que esta le brinde (Torres, Triviño, y Martínez, 2015; Hernández, 2017).
- b. Plantea escenarios de trabajo donde se alcance un equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral. (Carrillo, 2016; Hernández, 2017).
- c. Busca el bienestar psicológico de los colaboradores, interviniendo de manera positiva en la autonomía, retos profesionales, trascendencia social, satisfacción y motivación (Suárez, 2017; Hernández, 2017; Rubio y Varón, 2018)

- d. El salario emocional pretende que se genere un clima de compañerismo y trabajo en equipo(Aguirre y Flores, 2013; Suárez, 2017; Hernández, 2017; Villacrés y López, 2018)
- e. La responsabilidad social, ética laboral y liderazgo deben pertenecer a la cultura organizacional a través del salario emocional (Rubio y Varón, 2018; Villacrés y López, 2018)

Siendo el salario emocional una práctica de desarrollo y mejora en el práctica laboral que incrementa la predisposición de los colaboradores para realizar sus tareas y a la vez mejorar el ambiente de trabajo (Soler, 2013), es importante resaltar que el salario emocional podría llegar a reducir la rotación del personal y compensar las necesidades de los trabajadores, planteando un enfoque de gestión que considera las necesidades de las personas en la organización del trabajo (Alles, 2015).

Al comprender que el salario emocional es una práctica de gestión que no puede ser intercambiable por dinero, sino que, desde un enfoque de mejora del ambiente de trabajo según Villacrés y López (2018) de incrementar el valor de la persona como ser humano y como colaborador, para desarrollar su potencial, planteando a continuación algunos beneficios de desarrollar un esquema de salario emocional para la fidelización:

- a. Reconocer a los colaboradores que realizan buen trabajo para evitar la fuga de personal por falta de reconocimiento personal(Gómez, 2011; Rubio y Varón, 2018)
- b. Explicar a los colaboradores sus funciones desde que ingresa a la empresa con el fin de crear autonomía en su cargo(Carrillo, 2016; Hernández, 2017; Minchan, 2017)
- c. Valorar al colaborador se refleja en los conocimientos y madurez al resolver problemas lo cual debe tener congruencia con los valores de la organización (Carrillo, 2016; Hernández, 2017; Minchan, 2017; Rubio y Varón, 2018)
- d. El reconocimiento justo y frecuente hacia los trabajadores en un factor significativo, ya que motiva al colaborador llevándolo a ser cada vez mejor en su desempeño laboral (Lucio y Peralta, 2013; Torres, Triviño, y Martínez, 2015; Suárez, 2017; Hernández, 2017)
- e. Mejora significativamente la productividad y el compromiso del empleado hacia la empresa obteniendo así mejores resultados y reteniendo al personal con talento en la empresa (Lucio y Peralta, 2013; Minchan, 2017; Rubio y Varón, 2018)
- f. Mantener una cultura de puertas abiertas entre los colaboradores y jefaturas con el fin de que el trabajador puede sentirse en confianza de expresar sus dudas y malestares así como también se generen sugerencias para mejorarlas de la empresa(Lucio y Peralta, 2013, Rubio y Varón, 2018; Villacrés y López, 2018)
- g. El salario emocional, no necesita de una inversión de capital considerable, al contrario, economiza dinero a la empresa al ser intangible, debido a que se trata de reconocimientos y motivaciones no económicas (Lucio y Peralta, 2013; Torres, Triviño, y Martínez, 2015; Minchan, 2017; Rubio y Varón, 2018)
- h. Reduce el ambiente laboral negativo, ayudando así a reducir el estrés, rotación del personal, ausentismo, esto disminuye en los distintos niveles de la organización propiciando así un ambiente laboral saludable (Lucio y Peralta, 2013; Torres, Triviño, y Martínez, 2015 Lucio y Peralta, 2013, Rubio y Varón, 2018; Villacrés y López, 2018)

Es importante considerar que al incrementar el grado de compromiso de los trabajadores hacia la empresa se reduce los índices de rotación, parafraseando a Hung, Lee, y Lee (2018) al generar un clima laboral idóneo se incrementa el compromiso de los colaboradores hacia la empresa y esto genera que la rotación del personal sea menor y esto a su vez darles a los gerentes

de las empresas una idea de la importancia que es generar un buen clima laboral a través del salario emocional y no verlo como un gasto que no tendrá beneficio en la organización

Aspectos a considerar en un modelo de salario emocional.

Según Gómez (2011) los resultados obtenidos en varias investigaciones relacionadas con el salario emocional coinciden en que las organizaciones que están interesadas en aplicar un modelo de estos deben considerar lo siguiente:

- a. Factores de desarrollo profesional y relacional: el desempeño de los colaboradores es el esperado se presenta el desarrollo profesional y bienestar laboral (Gómez, 2011), entendiendo que un modelo de factor relacional esta conformado por la motivación, estructura de la empresa, nivel de desarrollo directivo, sistema de recompensa y cultura de la organización (Jimenez, 2016, p.30)
- b. Factores de compensación psicológica: “ entre estos factores se encuentran el sentido de utilidad, autonomía y de reconocimiento del ser humano, así como, identificación con la empresa con la que colabora” (Gómez, 2011; Minchan, 2017; Rubio y Varón, 2018)
- c. Factores de conciliación familiar y personal: Gómez (2011) considera la integración de los dos escenarios, lo que contribuye a que mejore la calidad de vida del trabajador y el compromiso con el ámbito laboral (Aguirre y Flores, 2013; Suárez, 2017; Hernández, 2017)
- d. Factores de retribución variable y fija: se fortalece las relaciones y aporta con la satisfacción del colaborador; se consideran factores como participación en las acciones de la empresa, bonificaciones por cumplimiento de metas establecidas conjuntamente (Gómez, 2011; Jimenez, 2016; Torres, Triviño, y Martínez, 2015; Minchan, 2017;)
- e. Factores de valor añadido: para Gómez (2011) este factor se consideran aspectos como la ubicación geográfica, mejorar la calidad de vida, desempeño laboral (Gómez, 2011; Minchan, 2017; Rubio y Varón, 2018)
- f. La participación de los colaboradores en la toma de decisión, innovación de recompensas para influir el clima organizacional y mejoramiento de las condiciones físicas y psicológicas de cada uno de los empleados (Gómez, 2011; Aguirre y Flores, 2013, Minchan, 2017; Rubio y Varón, 2018)
- g. Aspecto tecnológico: Según la investigación realizada por Eraso y Nieto (2011) internet ha sido una herramienta que va mejorando y facilitando la comunicación, relaciones personales, y procesos laborales con el pasar de los años. Gracias al internet surgen nuevas estructuras organizacionales y el personal mayor independencia en su lugar de trabajo (Torres, Triviño, y Martínez, 2015; Minchan, 2017; Rubio y Varón, 2018)
- h. Aspectos Culturales: los roles de género han cambiado, obligando a las dos cabezas de familia a trabajar, en este aspecto también se considera la migración y las diferentes necesidades que tienen los hombres y mujeres (Eraso y Nieto, 2011; Torres, Triviño, y Martínez, 2015; Minchan, 2017; Rubio y Varón, 2018)

Para Arqawi, Al hila, Naser, y Shobaki (2010) es importante promover el equipo de trabajo desde que ingresan las personas a la organización así se genera un ambiente de confianza, compromiso, desarrollo y comunicación para que los nuevos colaboradores puedan palpar desde los primeros minutos la cultura y clima de la empresa, también se busca generar confianza entre líderes, jefes y supervisores con los colaboradores al darles la oportunidad de solventar todo tipo de dudas que se puedan presentar durante el desarrollo de sus actividades. Rode, Arthaud-Day, Mooney, Near, y Baldwin, (2008) señalan que la personalidad es un factor importante

durante los primeros dos años ya que es desde aquí que se puede determinar las habilidades que se desarrollaran a largo plazo y a la vez se relaciona con lo planteado por Rodea, Arthaud-Day, Ramaswami, y Howes, (2017) quienes coinciden con Lopes, Grewal, Kadis, Gall, y Salovey, (2006) haciendo referencia a la inteligencia emocional que pueden llegar a desarrollar las personas dentro de la organización como un conjunto de habilidades que llegan a ser positivas para realizar el trabajo asignado, si bien es cierto los colaboradores esperan una retribución económica al dar un plus extra a la organización al desarrollar diferentes habilidades, pero las empresas deben utilizar esta motivación e invertir en los diferentes factores del salario emocional de esta manera los colaboradores podrán saber que la empresa esta invirtiendo y preocupandose por su personal y su desarrollo dentro de la organización.

Los aspectos recomendados a considerar en un modelo de salario emocional deben seguir el planteamiento de Aguirre y Flores (2013) respecto a considerar el desarrollo de las personas a partir de su crecimiento personal y con orientación de futuro, así como, lo expuesto por Rubio y Varón (2018) sobre la importancia de considerar al salario emocional desde una perspectiva de responsabilidad social; por ello, con la finalidad de relacionar los factores y aspectos de salario emocional y de fidelización de personal con sus respectivos componentes, se realizó un análisis de las coincidencias que presentan a partir de las características y beneficios encontrados en la revisión teórica (Ver cuadro 1), permitiéndonos reducir la duplicidad de elementos el momento de elaborar las preguntas para el cuestionario que se emplea como instrumento de investigación.

Factores/Aspectos		Componentes																
	Cumpli miento de objetiv os	Capac itación	Identifi cación con la empres a	Auto nomí a	Recono cimient o	Comp romis o con la empre sa	Cal ida d de vid a	Hor ario flex ible	Ubic ación Geog ráfica	Cali dad de vida	Condic iones físicas	Condic iones psicoló gicas	Mejora la comuni cación	Proc esos labor ales	Green cias	Motiv ación	Puer tas abie rtas	Relac iones perso nales
Oportunidades de crecimiento y desarrollo	SE/F	SE/F														SE/F		
Compensación psicológica			SE/F	SE	SE/F													
Conciliación familiar y personal						SE	SE/ F	SE/ F										
Retribución variable y fija	SE																	
Valor añadido	SE			SE/F					SE	SE	SE	SE						
Tecnológico													SE	SE				
Culturales															SE			
Directivos competentes considerados y																F	F	F
Clima Laboral				F	F			F								SE /F	F	F

Cuadro 1 Comparación entre factores de salario emocional y fidelización

Elaborado por: Sandra Enríquez

SE= Salario Emocional F= Fidelización

Metodología

Siguiendo la recomendación de Leavy (2017) se realizó una investigación descriptiva debido a que se reunió datos de forma autónoma respecto a las variables de interés, empleando un nivel de estudio correlacional para conocer si las dos variables estaban o no relacionadas entre sí; utilizando la modalidad de campo para el levantamiento de información; además, se empleó el método Inductivo-deductivo, se basa en la razón y estudio de hechos específicos, que parten de lo general a lo particular o en sentido opuesto (Bernal, 2010)

La empresa objeto de estudio es líder en el mercado de salud privada desde 1985 ofertando servicios ambulatorios, cuenta con 8 puntos de atención ubicados estratégicamente en la ciudad de Quito y 1 en la ciudad de Guayaquil, contando así con un total de 178 colaboradores, de los cuales se consideró a 155 personas que laboran en la ciudad de Quito distribuidas en diversas áreas, que ocupan cargos de gerencias, personal administrativo y de apoyo, personal operativo de empresa y auxiliares de servicios ambientales.

La investigación empleó como instrumento al cuestionario, el cual se diseñó a partir del análisis de las variables identificadas en los constructos de investigación, definiendo 16 factores pertenecientes a salario emocional y 5 factores relacionados a la variable de fidelización, manteniendo una escala de Likert de 5 ítems siguiendo las recomendaciones propuestas por Aldás y Uriel (2017), siendo aplicada a través de un muestreo aleatorio simple y por conveniencia basado en el planteamiento de Webster (1999), definiendo como criterios de selección la ocupación de posiciones administrativas y operativas, logrando recopilar la información de 120 personas de un total de 155; para comprobar la confiabilidad de las encuestas se usó el factor de Alfa de Cronbach el cual confirmó que la fiabilidad del cuestionario es aceptable con un factor de 0.952. Al estudiar las encuestas se utilizó el análisis de Correlación de Pearson, el cual consiste en conocer el grado de covariación entre los factores de estudio utilizando el programa estadístico SPSS versión 24.

Resultados

Una vez realizado el análisis de Correlación de Pearson, sobre los 16 factores de salario emocional estudiados, se lograron identificar los factores que mayor relación tienen con los factores de fidelización, excluyendo las relaciones donde el nivel de significancia es mayor a 0,05 y la correlación de Pearson es menor a 0,60 (Ver cuadro 2)

Factores de Fidelización		Factores de Salario Emocional						
		Oportunidades de crecimiento y desarrollo		Conciliación familiar y personal				
		Crecimiento y desarrollo profesional	Reconocimiento	Compromiso con la empresa	Condiciones físicas	Condiciones psicológicas	Procesos laborales	
Directivos competentes y considerados	Motivación	Correlación de Pearson	0,657**	0,746**	0,751**	0,729**	0,625**	0,493**
		Sig. (bilateral)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		N	122.00	122.00	122.00	122.00	122.00	122.00
	Puertas abiertas	Correlación de Pearson	0,561**	0,597**	0,623**	0,556**	0,635**	0,512**
		Sig. (bilateral)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		N	122.00	122.00	122.00	122.00	122.00	122.00
	Relaciones personales	Correlación de Pearson	0,514**	0,634**	0,472**	0,516**	0,587**	0,573**
		Sig. (bilateral)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		N	122.00	122.00	122.00	122.00	122.00	122.00
	Liderazgo	Correlación de Pearson	0,572**	0,670**	0,727**	0,641**	0,653**	0,563**
		Sig. (bilateral)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		N	122.00	122.00	122.00	122.00	122.00	122.00
Clima laboral	Ambiente laboral en general	Correlación de Pearson	0,653**	0,758**	0,619**	0,688**	0,822**	0,691**
		Sig. (bilateral)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		N	122.00	122.00	122.00	122.00	122.00	122.00
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).								
	Elementos con correlación							

Cuadro 2 Resultados de Correlación entre Salario Emocional y Fidelización

Los resultados expuestos en el cuadro 2 muestran que: (1) en el salario emocional se encuentra el factor de crecimiento y desarrollo del profesional tiene una buena influencia de 0.657 de relación con el factor de motivación que corresponde a la fidelización, que se da por parte del jefe o supervisor y de la comunicación que tiene el profesional para plantear sus inquietudes con confianza, respaldando lo expresado por (Soler, 2013; Llano, 2014; Suárez, 2017; Villacrés y López, 2018); (b) el reconocimiento que tiene la empresa sobre el personal tiene buena influencia que es de 0.746 en cuatro de los cinco factores de la fidelización (motivación, relaciones personales, liderazgo y el ambiente laboral en general) en cuanto a la influencia sobre la política de las “puertas abiertas” tiene una moderada influencia con un valor de 0.597, concordando con (Aguirre y Flores, 2013; Torres et al., 2015; Suárez, 2017; Minchan, 2017); (c) el elemento del compromiso con la empresa perteneciente al salario emocional, dado por el reconocimiento del jefe o supervisor sobre el personal tiene buena influencia con una relación 0.751 sobre la motivación, la política de “puertas abiertas”, el liderazgo y el ambiente laboral en general. En cuanto a las relaciones personales existe una influencia moderada con un puntaje de 0.472, respaldando lo expuesto por (Soler, 2013; Llano, 2014; Suárez, 2017; Villacrés y López, 2018); (d) con una relación de 0.625, las condiciones físicas y psicológicas correspondientes a la variable del salario emocional tienen en común una buena influencia sobre la motivación, el liderazgo y el ambiente laboral en general, concordando con (Torres et al., 2015; Suárez, 2017; Minchan, 2017; Rubio y Varón, 2018); (e) Los procesos laborales enfocados desde el salario emocional cuyos indicadores se basan sobre los medios y avances tecnológicos, tienen buena relación de 0.691 solo en uno de los cinco factores de fidelización Ambiente laboral en general, en donde, se debe buscar nueva evidencia sobre la influencia de la tecnología en las prácticas de salario emocional que afectan positivamente en la fidelización del personal.

Conclusiones

Los resultados evidencian lo planteado por (Mulford, 2011) en relación a la importancia de formular proyectos no solo en términos de antecedentes, objetivos, fases, actividades y recursos, sino en base a datos que minimicen la posibilidad de cometer errores y permitan poner el énfasis en la creación de opciones, es decir diseñar el futuro, con ello, el análisis correlacional permitió identificar los elementos que tienen mayor relevancia para el personal de la empresa de estudio siendo (a) Crecimiento y desarrollo profesional con una relación de 0.657 sobre la motivación, factor que corresponde a la fidelización; (b) el reconocimiento tiene buena relación con motivación, relaciones personales, liderazgo y el ambiente laboral en general factores de la fidelización con una relación de 0.746; (c) el compromiso con la empresa tiene una buena correlación de 0.751 en relación a la motivación, la política de “puertas abiertas”, el liderazgo y el ambiente laboral en general; (d) las condiciones físicas y psicológicas se relaciona con la motivación, el liderazgo y el ambiente laboral en general obteniendo un puntaje de 0.625; (e) los avances tecnológicos se relaciona únicamente con el ambiente laboral con una puntuación de 0.691.

De los 16 componente estudiados, solo 6 elementos del salario emocional tienen buena y muy buena relación con la fidelización del personal: Crecimiento y desarrollo profesional, reconocimiento, comunicación, motivación, compromiso con la empresa y la comunicación; mientras que de los factores de fidelización que tienen relación son: motivación, la política de puertas abiertas, liderazgo y ambiente laboral en general, respaldando a Llano (2014) cuando afirma que la gestión de personas es más que la eliminación de formas contractuales y tácticas

para la reducción de costos; siendo el salario emocional un factor que permite incrementar la motivación, la productividad, el desempeño de los empleados, la implementación de planes de incentivos (Torres, Triviño, y Martínez, 2015)

Los factores del salario emocional de mayor correlación con la fidelización de personal, respaldan el planteamiento de Cardona, Lamadrid, y Brito (2018) al señalar que estas prácticas permiten una mejor calidad de ejecución de las actividades, permitiendo al empleado tener mejores oportunidades dentro de la organización, y desarrollar sus capacidades, así como, para Rubio y Varón (2018) permite enfocar una gestión socialmente responsable.

Referencias bibliográficas

- Aguirre, B., & Flores, E. (2013). El desarrollo de la persona en el contexto de la gestión del talento humano. *Economía Y Negocios*, 4(1), 61. <https://doi.org/10.29019/eyn.v4i1.201>
- Aldás, J., & Uriel, E. (2017). *Análisis multivariante aplicado con R* (Segunda). Madrid, España.: Ediciones Paraninfo.
- Arqawi, S. M., hila, A. A., Naser, S. S., & Shobaki, M. J. (9 de Septiembre de 2010). Degree of Organizational Loyalty among Palestinian Universities Staff- Case Study on Palestine Technical University– (Kadoorei). *Revista Internacional de Investigación Académica Multidisciplinaria (IJAMR)*, 10. Obtenido de Grado de lealtad organizacional entre universidades palestinasPersonal- Estudio de caso sobre la Universidad Técnica de Palestina– (Kadoorei): https://translate.googleusercontent.com/translate_f
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá, Colombia: Pearson Education.
- Cardona, D., Lamadrid, J., & Brito, C. (2018). LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DEL TALENTO HUMANO DESDE EL ANÁLISIS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SUS DIMENSIONES. UN ESTUDIO DE CASO. *Aglala*, 9(1), 154–176. <https://doi.org/10.22519/22157360.1185>
- Carrillo. (2016). “ *El salario emocional y la productividad de la empresa Comercializadora P.S.*” Retrieved from <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7550/1/T-UCE-0007-411i.pdf>
- Eraso, E., & Nieto, P. (2011). *Linea de investigación: El salario emocional*. Cesa.
- Fleitas, A. (2017). Hora del “salario emocional.” *ProQuest*, 1–9. Retrieved from <file:///C:/Users/hector.lopez/Downloads/ProQuestDocuments-2019-09-17.pdf>
- Gómez, C. (2011). El salario emocional (Borrador de administración No. 47). *instname:Colegio de Estudio Superiores de Administración (CESA)*, 32. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10726/291>
- Hernández, M. C. (2017). *El salario emocional y su aporte para mejorar la productividad y el compromiso de los colaboradores con su organización*. Universidad Militar Nueva Granada. Retrieved from <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17176>
- Hung, L.-M., Lee, Y.-S., & Lee, D.-C. (2018). Scopus. Obtenido de THE MODERATING EFFECTS OF SALARY SATISFACTION AND WORKING PRESSURE ON THE ORGANIZATIONAL: <file:///C:/Users/Hp/Downloads/Vol19-no1-paper8.pdf>

- Jimenez, D. P. (2016). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid, España.: Esic.
- Leavy, P. (2017). *Diseño de investigación: enfoques cuantitativos, cualitativos, de métodos mixtos, basados en artes y de investigación participativa comunitaria*. New York: Publicaciones de Guilford.
- Llano, P. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *The British Journal of Psychiatry*, 5, 34–70. <https://doi.org/10.22519/22157360.700>
- Lopes, P. N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. Obtenido de Psicothema: file:///C:/Users/Hp/Downloads/8432-14135-1-PB.pdf
- Lucio, T., & Peralta, J. (2013). *DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES QUE FORMAN EL SALARIO EMOCIONAL Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA POTENCIALIZARLO. CASO PERSONAL ADMINISTRATIVO UPS SEDE QUITO - CAMPUS GIRÓN*. Tesis. Universidad Politécnica Salesiana. Retrieved from <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5081/1/UPS-CYT00109.pdf>
- Minchan, O. (2017). *Salario Emocional y Retención del Talento Humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2017*. Universidad César Vallejo. Retrieved from <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/6647>
- Mulford, M. (2011). Evolución de la gestión administrativa. *Aglala*, 2(1), 48–55. <https://doi.org/10.22519/22157360.871>
- Rode, J. C., Arthaud-Day, M. L., Mooney, C. H., Near, J. P., & Baldwin, T. T. (2008). Ability and personality predictors of salary, perceived job success, and perceived career success in the initial career stage. *International Journal of Selection and Assessment*.
- Rodea, J. C., Arthaud-Day, M., Ramaswami, A., & Howes, S. (2017). A time-lagged study of emotional intelligence and salary. *ELSERVIER*.
- Rubio, G., & Varón, A. (2018). PRÁCTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL INTERNA EN LA GOBERNANZA COOPERATIVA VALUE THAT SUBROGATES EMOTIONAL SALARY AS A PRACTICE OF INTERNAL CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN COOPERATIVE GOVERNANCE Gustavo Adolfo Rubio-Rodríguez. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria E Innovación Socioecológica*, 1, 87–100. Retrieved from http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/15753/Valor_que_subroga.pdf?sequence=2
- Soler, G. (2013). El Salario Emocional Para El Equilibrio De La Vida Personal Y Profesional En Los Centros Universitarios. Un Estudio De Funitec (Url), Epseb (Upc) Y Epsevg (Upc), 472, 28–30. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10726/291>
- Suárez, D. (2017). *Salario emocional y el mejoramiento de la productividad*. Universidad Militar Nueva Granada. Retrieved from <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/15165>
- Torres, D., Triviño, J., & Martínez, L. (2015). “El salario emocional factor de eficiencia y AGLALA ISSN 2215-7360 2020; 11 (2): 39-51

competitividad empresarial.” *Reponame: Repositorio Institucional Sergio Arboleda*. Retrieved from https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/997/El_salario_emocional.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Villacrés, J., & López, H. (2018). INCIDENCIA DEL TIPO DE LIDERAZGO EN EL CLIMA LABORAL CASO: ÁREA DE CAJAS DE LAS AGENCIAS DE QUITO DE UNA ENTIDAD FINANCIERA. *Economía Y Negocios*, 9. <https://doi.org/https://doi.org/10.29019/eyn.v9i1.429>

Webster, A. (1999). *Estadística Aplicada a la Empresa y la Economía*. Colombia: MacGrawHill.